



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GUILHERME CAMILO DE LIMA**

***BALANCED SCORECARD: OS OBSTÁCULOS PARA IMPLEMENTAÇÃO COMO  
FERRAMENTA DE AUXÍLIO À GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM HOTEL***

**JOÃO PESSOA  
2017**

**GUILHERME CAMILO DE LIMA**

***BALANCED SCORECARD: OS OBSTÁCULOS PARA IMPLEMENTAÇÃO COMO  
FERRAMENTA DE AUXÍLIO À GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM HOTEL***

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Prof. Dr. Thiago Henrique de Souza Echternacht.

**JOÃO PESSOA  
2017**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L732b LIMA, Guilherme Camilo de.  
Balanced Scorecard: os obstáculos para implementação como  
ferramenta de auxílio à gestão estratégica em um hotel /  
Guilherme Camilo de Lima. – João Pessoa, 2017.  
67f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) –  
UFPB/CCSA.

1. Balanced Scorecard. 2. Hotelaria. 3. Gestão Estratégica. I.  
Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 657(043.2)

**GUILHERME CAMILO DE LIMA**

**BALANCED SCORECARD: OS OBSTÁCULOS PARA IMPLEMENTAÇÃO COMO  
FERRAMENTA DE AUXÍLIO À GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM HOTEL**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

**BANCA EXAMINADORA**



Presidente: Professor(a). Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht (Orientador)  
Instituição: Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Membro: Professor(a). Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado  
Instituição: Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Membro: Professor(a). MS. Ionara Stefani Viana de Oliveira  
Instituição: Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

João Pessoa, 22 de Maio de 2017.

Dedico este trabalho à memória de minhas avós, Maria Marta e Severina Pereira, do meu primo João Neto e do meu amigo Leonardo Máximo. Presentes para sempre nas minhas recordações.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por estar me proporcionando esta graduação, por cada conquista que eu obtive ao longo do curso e por cada derrota, que me fez seguir ainda mais forte em minha jornada.

Em seguida agradeço aos meus pais, Maria das Dores e Antônio Camilo, que sempre acreditaram em mim, sempre me deram toda força em cada decisão da minha vida. Este momento que estou vivendo é graças a eles. Espero que sintam orgulho de mim, assim como eu sinto deles.

Agradeço também a todos os meus familiares, pelo apoio que me deram ao longo de toda a vida e pela belíssima surpresa, na reta final do curso, que eu tive ao conhecer minha irmã, Maria Eduarda, após 15 anos.

Também devo um agradecimento aos meus amigos e colegas que estiveram comigo nessa jornada, compartilhando todas as vitórias, “resenhas” e derrotas. Em especial a Isabela, amiga e namorada que esteve comigo me apoiando e aos amigos Vitor, Arlindo, Dyliane, Carlos, Adalberto, Genetone, Anderson e Marcelle.

Agradeço à Sra. Patrícia, ao Sr. Daniel e ao Sr. Renan e a todos os outros amigos e colegas de trabalho por terem confiado em mim na realização desta pesquisa e por poder fazer parte dessa equipe.

Por fim, meu agradecimento vai para todos os professores que deixaram suas contribuições durante o curso e que têm minha admiração. Em especial, agradeço ao Thiago Echternacht, pela excelente pessoa que é, por toda confiança depositada e pela orientação dada, foi uma honra ter sido seu aluno e orientando.

“A arte de ser louco é jamais cometer  
a loucura de ser um sujeito normal.”

Raul Seixas

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar os obstáculos de um hotel, quanto à implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio à gestão estratégica. Foi desenvolvido um estudo de caso em um hotel localizado na cidade de João Pessoa - PB, realizado por meio de entrevistas estruturadas com os gestores da empresa e por meio de questionários aplicados aos funcionários e aos clientes. As entrevistas foram codificadas e categorizadas no software MAXQDA e os questionários em planilhas eletrônicas. Os resultados obtidos permitiram concluir que a empresa possui um modelo de gestão baseado nas perspectivas do BSC, podendo mensurá-las, porém não é utilizada uma única ferramenta para essa mensuração. A respeito do conhecimento dos gestores, ambos conheciam a ferramenta, por isso a empresa adota um modelo de gestão baseado no BSC, porém foi observado que mesma é pouco conhecida pelos demais líderes de equipe e funcionários. Verificou-se que a empresa adota estratégias de crescimento. Com relação aos funcionários, a maioria demonstrou estar satisfeito com a tarefa desempenhada e que a empresa tem investido em sua capacitação. Quanto à percepção dos clientes, a maioria demonstrou estar satisfeita com a qualidade dos serviços oferecidos e que, por esse motivo retornariam ao hotel. Quanto aos principais obstáculos para o mapeamento estratégico, foram considerados: a resistência dos funcionários à mudança e falta de *softwares* capazes de suportar o BSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Hotelaria. Gestão Estratégica.



## ABSTRACT

This research aimed to investigate the obstacles of a hotel, regarding the implementation of the *Balanced Scorecard* as a tool to help strategic management. A case study was developed in a hotel located in the city of João Pessoa - PB, conducted through structured interviews with the company's managers and through questionnaires applied to clients and clients. As interviews were coded and categorized without MAXQDA software and questionnaires in spreadsheets. The obtained results allowed concluding that a company has a management model based on the perspectives of the BSC, being able to measure them, but a single tool for this measurement is not used. A respect for managers' knowledge, both knew a tool, so a company adopt a management model based on the BSC, although it has been noted that is little known by other team leaders and employees. It has been found that a company adopts growth strategies. With regard to employees, most have been satisfied with a task performed and the company has invested in their training. As for the perception of the clients, the majority has shown to be satisfied with a quality of the services offered and that, for that reason, to return to the hotel. The main obstacles to the strategic mapping were the following: employee resistance to change and lack of software to support the BSC.

Keywords: *Balanced Scorecard*. Hospitality. Strategic management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Planejamento Estratégico.....	20
Figura 2 - Frequência dos códigos - Desafios e Obstáculos <i>Balanced Scorecard</i> ....	43

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Funcionários por Setor .....	36
Tabela 2 - Conhecimento dos Funcionários Sobre Estratégia .....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Percepção da Empresa e a Satisfação dos Funcionários .....	38
Quadro 2 - Entendimento dos líderes de equipe sobre a estratégia da empresa.....	39
Quadro 3 - Entendimento dos membros de equipe sobre a estratégia da empresa .	39
Quadro 4 - Satisfação e Percepção dos Clientes.....	41
Quadro 5 - Visão dos Gestores Sob a Gestão Estratégica da Empresa .....	44
Quadro 6 - Aderência à Perspectiva Financeira na Empresa .....	45
Quadro 7 - Aderência à Perspectiva de Clientes na Empresa .....	46
Quadro 8 - Aderência à Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento na Empresa	47
Quadro 9 - Obstáculos e Benefícios com a Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> ....	48

## LISTA DE ABREVIATURAS

BSC - *Balanced Scorecard*

Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo

PBTur - Empresa Paraibana de Turismo S/A

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de Pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>16</b>
1.2.1	Objetivo Geral .....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
<b>1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratégia Empresarial .....</b>	<b>19</b>
2.1.1	Planejamento Estratégico .....	20
2.1.2	Gestão Estratégica .....	21
2.1.3	Estratégia Organizacional .....	22
<b>2.2</b>	<b>Contabilidade Gerencial e Hotelaria .....</b>	<b>23</b>
2.2.1	Contabilidade Gerencial.....	23
2.2.2	Hotelaria .....	24
2.2.3	Contabilidade Gerencial na Hotelaria .....	25
<b>2.3</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>26</b>
2.3.1	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.3.2	Mapas Estratégicos .....	29
<b>2.4</b>	<b>Estudos Abordando o <i>Balanced Scorecard</i> no Brasil .....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipologia de Pesquisa .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4</b>	<b>Tratamento e Análise dos Dados .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Análises dos questionários .....</b>	<b>36</b>
4.1.1	Percepção dos Funcionários.....	36
4.1.2	Percepção dos Clientes Sobre o Hotel .....	40
<b>4.2</b>	<b>Percepção dos Gestores Sobre o <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1</b>	<b>Limitações da Pesquisa .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2</b>	<b>Sugestões para Futuras Pesquisas .....</b>	<b>51</b>

REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GESTORES.....	56
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE FUNCIONÁRIOS.....	63
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE CLIENTES.....	66

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da competitividade e da evolução empresarial desde a Revolução Industrial trouxe a necessidade do aperfeiçoamento de técnicas de estratégia e de gestão das empresas, de modo que se tornem mais preparadas para o mercado. Para Angeloni et al. (2008), a abertura comercial promovida na década de 1990, impulsionou as empresas em busca de metas de produtividade, redução de custos, inovação tecnológica, entre outras estratégias.

Segundo Ghemawat (2000), estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. A adaptação do termo estratégia para os negócios começou apenas na Segunda Revolução Industrial, que iniciou na segunda metade do século XIX.

Para Chandler (1962, tradução nossa), a estratégia para os negócios pode ser definida como a determinação de metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas, tratando-se da maneira que a empresa buscará obter sucesso.

De acordo com Serra *et al.* (2012), para obter uma estratégia de sucesso, a empresa necessita otimizar suas atividades e recursos e criar um modelo competitivo que lhe permita superar os concorrentes. Assim, surge a necessidade da organização realizar uma gestão estratégica, visto que, segundo Herrero (2005, p.3), a estratégia é “um processo contínuo porque a estratégia realizada [...] nem sempre coincide com a estratégia pretendida”, por conta das variáveis da sociedade e do mercado.

Herrero (2005, p. 3) afirma que a gestão estratégica é “elaborar uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, construindo competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã”. Dessa forma, realizar uma gestão estratégica que compreenda o ambiente competitivo, objetivos simples e consistentes de longo prazo e uma avaliação objetiva dos recursos trará uma gestão estratégica de sucesso para a organização.

Essas estratégias desenvolvidas pelas organizações auxiliam suas unidades de negócios como: produtos, serviços, clientes, mercado, tecnologias e competências, permitindo criar a, chamado por Kaplan e Norton (2006) de, proposta de valor para cliente, proporcionando a capacidade de criação de novos produtos e serviços para seus clientes potenciais, havendo assim a necessidade de a organização implementar um sistema de gerenciamento estratégico.



De acordo com Person (2010), no início da década de 1980, os ativos tangíveis representavam cerca de 62 por cento do valor de mercado das empresas. Na década seguinte, essa proporção caiu para 38 por cento e no final de século XX essa proporção chegou a menos de 20 por cento. Esse período demonstrou um fracasso nos sistemas de gerenciamento, pois a fonte de produção havia sido transferida dos ativos tangíveis para os intangíveis, que são complicados de se gerenciar e não eram mensurados nos indicadores financeiros.

O fracasso dos sistemas de gerenciamento, o aumento da relevância dos ativos intangíveis e sua dificuldade de mensuração motivou um estudo, em 1990, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG. O estudo foi liderado por David Norton, que teve Robert Kaplan como consultor, movidos por acreditarem que a avaliação da performance empresarial baseada em indicadores financeiros estava se tornando obsoleta, o que foi confirmado e, após as pesquisas em 1990, Kaplan e Norton apresentaram ao mundo um sistema de gerenciamento estratégico moderno, o *Balanced Scorecard*. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.2), “os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional”, visto que, sem tais indicadores não seria possível manter o rumo da excelência empresarial. O BSC é definido, por Kaplan e Norton (2004a), como um grupo de indicadores que proporciona aos gestores uma visão rápida, embora abrangente, de toda a organização, acrescentando à perspectiva financeira mais três perspectivas: de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

O setor hoteleiro, uma das atividades do turismo, é uma prestação de serviços que, de acordo com Vieira (2003), possui o objetivo de proporcionar ao cliente(hóspede) o melhor serviço, atendimento e preço para satisfazer as suas necessidades e garantir seu retorno. Sendo assim, o ramo hoteleiro possui objetivos intangíveis que demonstram o resultado de suas operações. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* pode ser uma ferramenta de apoio ao gerenciamento da empresa.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

A implementação do BSC em uma empresa possui alguns obstáculos, Herrero (2005) traz como principais: tornar a formulação e a implementação da estratégia em um processo contínuo de aprendizagem, colocar a estratégia no centro do processo

gerencial, integrar a estratégia no dia a dia operacional das pessoas, assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da empresa, descrever a estratégia da empresa em uma linguagem simples e de fácil aplicação e a tradução da estratégia em indicadores financeiros e indicadores qualitativos para a mensuração da eficiência e da eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis, na geração de valor para a empresa.

Nesse contexto, a proposta do presente estudo parte do processo estratégico com as abordagens do *Balanced Scorecard*, como apoio à estratégia das organizações hoteleiras. Nessa linha de raciocínio e a partir das considerações teóricas, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os obstáculos para a implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio à gestão estratégica de um hotel?**

## 1.2 Objetivos

A seguir foram apresentados o objetivo geral e os cinco objetivos específicos, sobre os quais a pesquisa foi elaborada.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho foi: investigar os obstáculos para implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio à gestão estratégica de um hotel.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para auxiliar na resolução do problema da presente pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a aderência da empresa para a mensuração das perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- Investigar o conhecimento dos gestores sobre o *Balanced Scorecard*, bem como seus benefícios;

- Caracterizar o conhecimento dos funcionários do hotel quanto à estratégia adotada pela empresa;
- Investigar o nível de satisfação dos funcionários quanto às suas atividades desenvolvidas;
- Conhecer o nível de satisfação dos clientes quanto aos serviços oferecidos pela empresa.

### 1.3 Justificativa

O *Balanced Scorecard*, por ser um instrumento completo que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho para os gestores, relaciona-se com a necessidade de indicadores não-financeiros na medição do desempenho organizacional, visto que esses indicadores proporcionam aos gestores informações para monitorar e coordenar o desempenho, auxiliando assim na tomada de decisão (RUSSO, 2015).

Nunes (2009) afirma que o setor hoteleiro é uma prestação de serviços e depende significativamente do bom desempenho de seu capital intelectual. Assim, as medidas não financeiras, como a taxa de ocupação e a satisfação dos clientes, por exemplo, compõe informações de extrema importância para o processo decisório do setor hoteleiro.

A gestão do capital intelectual - o conhecimento, a experiência, a especialização e os diversos ativos intangíveis - determinam a posição competitiva da empresa no mercado (KLEIN, 1998). Nessa perspectiva, o estudo do *BSC* na hotelaria como modelo de gestão, por envolver concepções para além das financeiras, traz aos gestores indicadores de desempenho que auxiliam na tomada de decisão, podendo contribuir em um ambiente competitivo ou em um contexto econômico difícil.

De acordo com a PBTur (2017), o setor hoteleiro na cidade de João Pessoa no ano de 2016 apresentou uma redução de 5,18% na taxa de ocupação comparado à 2015. Em um contexto econômico recessivo, o *BSC* pode ajudar os gestores a analisar estrategicamente o que mudou na variável econômica, contribuindo na renovação estratégica da empresa em um ambiente econômico desfavorável (RUSSO, 2015).

Outro fator relevante, embora a taxa de ocupação de 2016 tenha reduzido em comparação ao ano de 2015, a quantidade de meios de hospedagens na cidade de

João Pessoa aumentou de 107 no ano de 2015 para 117 no ano de 2016, demonstrando o crescimento da concorrência no setor hoteleiro da cidade e, desse modo, o BSC pode ser um diferencial no gerenciamento das empresas, trazendo uma visão generalizada, auxiliando em seu processo estratégico e fornecendo uma vantagem competitiva à empresa.

O estudo do *Balanced Scorecard* se faz importante, por funcionar como instrumento de verificação do desempenho das empresas, auxiliando os gestores em seu processo de tomada decisão com a implementação ou com a revisão de estratégias, seja em um ambiente competitivo, ou seja, em cenário econômico difícil. O BSC assegura sobre qual é a estratégia da empresa, como ocorrerá sua implementação e quais são os resultados esperados, atendendo as limitações dos sistemas tradicionais de desempenho na competitividade do mercado atual (GEADA; CRUZ E SILVA, 2012).

A contribuição do tema para o curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba consiste na importância do BSC como ferramenta de gestão para tomada de decisão dos gestores de empresas de diversos setores, por ajudar no controle dos intangíveis das empresas, bem como à nova perspectiva do profissional contábil, que está voltada ao auxílio na tomada de decisão e não somente ao registro dos atos e fatos contábeis apenas para fins fiscais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo deste tópico é demonstrar a relação teórica dos principais conteúdos que influenciaram a pesquisa. Dessa forma, foram contemplados os seguintes assuntos: contabilidade gerencial, a hotelaria, bem como a estratégia organizacional, a gestão estratégica e o *Balanced Scorecard*, em suas quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, e em seus três princípios: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relações com fatores financeiros, concluindo com mapas estratégicos.

### 2.1 Estratégia Empresarial

O conceito original do termo estratégia está ligado ao âmbito militar. O significado do termo para o ambiente empresarial mantém o princípio básico do significado militar, que, de acordo com Serra *et al.* (2012) é o conjunto de meios que a empresa buscará para alcançar suas metas e objetivos.

A relação entre o conceito de estratégia empresarial com o conceito de estratégia militar é evidenciada por Clausewitz (1832), ao comparar a guerra com o campo da competitividade empresarial, visto que ambos são movidos por um conflito de interesses e atividades humanas, apresentando uma diferença importante: na guerra há um fim, uma trégua, já no contexto empresarial, a guerra é contínua e permanente, as empresas estarão sempre em constante conflito, a fim de obter um maior valor e uma maior participação no mercado.

De acordo com Serra *et al.* (2012), para atingir o sucesso, uma estratégia empresarial deve possuir quatro características: a definição de objetivos, a compreensão do meio envolvente, a avaliação interna da empresa e a implementação da estratégia. A conjugação dessas quatro características pode fornecer à empresa uma vantagem competitiva.

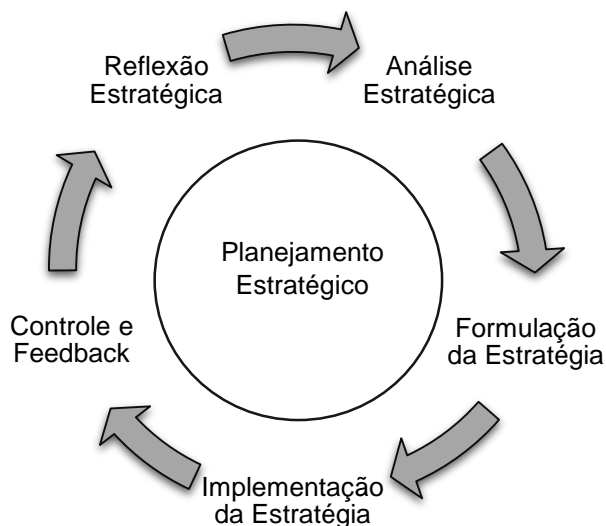
A busca pela vantagem competitiva no ambiente econômico, onde ocorre a concorrência está ligada aos movimentos estratégicos das empresas e são temas inseparáveis. Esse processo de concorrência é dinâmico e as empresas estarão sempre buscando vantagens competitivas em relação aos seus rivais. Dessa forma, a competitividade é o atributo que deveria ser buscado pelos agentes para um melhor posicionamento estratégico no mercado (ANGELONI; MUSSI, 2008).

### 2.1.1 Planejamento Estratégico

Para que uma empresa se posicione estrategicamente no mercado, é necessário que os executivos possuam um planejamento estratégico, de modo que possam organizar, coordenar, ordenar, comunicar e estabelecer como controlar o que se pretende que aconteça em um determinado momento (SERRA *et al.*, 2012). Nessa lógica, o planejamento estratégico surge como um processo de apoio para a reflexão estratégica da organização.

O objetivo do planejamento estratégico, de acordo com Serra *et al.* (2012, p. 45), é “estabelecer uma direção para a empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas da empresa, de modo que a empresa tenha sucesso”. Nesse sentido, ao analisar o meio externo e interno, os executivos verificarão as suas opções estratégicas para verificar quais são os caminhos que a empresa pode seguir para operacionalizar a estratégia. É no planejamento estratégico que a empresa estabelece os seus objetivos e a sua estratégia.

**Figura 1 - Modelo de Planejamento Estratégico**



Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 331)

De forma geral, as atividades relativas aos processos do planejamento estratégico apresentadas na Figura 1 devem definir com clareza onde a organização vai competir e como se propõe para atingir os seus objetivos (SANTOS, 2008). Nesse aspecto, o planejamento estratégico pode ser entendido como o elemento que estrutura o processo de gestão estratégica da empresa.

### 2.1.2 Gestão Estratégica

De acordo com Serra *et al.* (2012), o processo da gestão estratégica é o conjunto dos compromissos, decisões e ações definidos pela empresa, tendo como objetivo atingir a competitividade estratégica e ganhar lucros acima da média de mercado baseado em quatro etapas.

Na primeira etapa a empresa deve estabelecer sua visão e a missão, relacionada com o pensar estrategicamente sobre os planos futuros da empresa. A segunda etapa está pautada na transformação da visão e da missão em objetivos, focando nos resultados a serem alcançados.

A terceira etapa envolve o moldar a estratégia, atendendo as eventuais mudanças do mercado que a empresa atua. A quarta e última etapa é de implementar e executar a estratégia, analisando se a empresa tem atingido seus objetivos (SERRA *et al.*, 2012). Após as etapas da gestão estratégica, a empresa deve monitorar e realizar as correções necessárias para que a estratégia se antecipe ou acompanhe as mudanças, visto que o mercado está em constante evolução.

Como a gestão estratégica traduz a forma como os gestores tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia, Teixeira (2011) considera que a gestão estratégica possui quatro atributos.

O primeiro atributo define que a gestão estratégica deve englobar toda a organização, visto que ela propõe objetivos gerais da empresa e não apenas de uma área específica. O segundo atributo refere-se à pluralidade de *stakeholders* que condicionam as decisões de caráter estratégico, definindo que as posições relativas dos diversos grupos de pessoas e entidades que exercem influência nas decisões da empresa é uma tarefa de grande importância aos gestores.

O terceiro atributo trata da necessidade de incorporar a perspectiva de longo prazo com a de curto prazo. Isso significa que os gestores devem se preocupar com a conjugação da visão de longo prazo com uma significativa incidência das preocupações de curto prazo. O quarto atributo da gestão estratégica define que deve ocorrer o equilíbrio entre eficácia e eficiência, se aproximando dos objetivos que foram definidos de forma produtiva.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* é utilizado como um modelo de gestão estratégica, pois torna a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo, colocando-a no centro do negócio (HERRERO FILHO, 2005, p.22-25).

### 2.1.3 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional pode ser entendida como um padrão de metas e objetivos, definidas através de um planejamento estratégico, com o objetivo de conquistar e reter mais clientes, a fim de maximizar o valor da organização (SANTOS, 2008). Dessa forma, percebe-se que a estratégia organizacional busca uma melhor colocação da empresa no ambiente econômico competitivo.

De acordo com Rodrigues (2012), a estratégia organizacional está associada em dois momentos: o de posicionamento e o de movimento. O momento de posicionamento tem início com a análise SWOT (*Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*), que é uma análise das oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes, para que as empresas se adaptem a realidade do setor de mercado. O momento de movimento, ou da intenção estratégica, coloca em evidência as estratégias da empresa, visando a transformação permanente, seja por conta do jogo concorrencial ou da própria organização.

Serra *et al.* (2012, p. 159) apresenta que “a vantagem da análise SWOT, enquanto instrumento, é que é um quadro de referência que propicia uma orientação para a procura de soluções”, sendo uma ferramenta simples, consistente e fácil de entender. Dessa maneira, ajuda no processo decisório sobre a informação disponível, tanto no meio externo, quanto no meio interno, auxiliando a empresa em sua vantagem competitiva. Após essa análise, a empresa possuirá uma base que a levará à reflexão sobre as vantagens competitivas.

Para a obtenção da vantagem competitiva, segundo Guemawat (2000), a empresa deve fazer coisas diferentes da concorrência, de modo que essas diferenças nas atividades e seus efeitos sobre a posição de custos e de pagamento possam ser usadas para gerar e avaliar opções na criação de uma vantagem competitiva.

No momento do movimento, Rodrigues (2012, p. 26) afirma que para a estratégia da empresa seja bem sucedida, “a empresa deverá conciliar, por um lado, vantagens competitivas múltiplas e não duráveis, e por outro lado, o objetivo da estratégia não é mais a adaptação às condições da concorrência, mas a sua transformação e renovação”. Em outras palavras, a posição concorrencial da empresa consiste em mudar de posição antes que a concorrência tome a iniciativa, tornando-se o ator de seu futuro e assumindo que a melhor defesa é o ataque.



## 2.2 Contabilidade Gerencial e Hotelaria

O presente tópico tem por objetivo apresentar conceitos e estudos, que motivaram o presente estudo do *Balanced Scorecard*, sobre a contabilidade gerencial, sobre a hotelaria e a relação entre ambas.

### 2.2.1 Contabilidade Gerencial

O surgimento da contabilidade gerencial se deu a partir da necessidade dos gestores por informações de suporte à tomada de decisão. Juntamente com a evolução econômica, a contabilidade gerencial precisou desenvolver novas ferramentas, que suprissem uma nova demanda de informações gerencial cada vez mais exigente.

Para Padoveze (2009), a contabilidade gerencial passou por quatro momentos de mudanças, de acordo com a necessidade do mercado. Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e no controle financeiro, através do orçamento e da contabilidade de custos. Em 1965, a necessidade passou a ser o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias para a análise de decisão. Em 1985, o foco passou a ser a redução do desperdício de recursos nos processos de negócios, por meio da análise de processo e administração estratégica de custos. A última mudança, em 1995, foi a alteração do foco para a criação de valor através do uso efetivo de recursos, através do direcionamento de valor ao cliente, do valor para o acionista e da inovação organizacional.

A contabilidade gerencial está voltada para o fornecimento de informações aos usuários internos, que dirigem e controlam a organização, ajudando os gerentes a cumprir suas atribuições, que englobam o planejamento, a direção e motivação e o controle. A visão da contabilidade gerencial é para o futuro, preocupando-se menos com a precisão e enfatiza os segmentos da organização. Além disso, não é obrigatória, nem tampouco regulamentada (GARRISON; NOREEN, 2001, p.20).

Padoveze (2009), reforça que a contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração e que para a realização da contabilidade gerencial, é necessário um sistema de informação contábil gerencial, que atenda todas as necessidades informacionais dos administradores, auxiliando-os no gerenciamento de sua organização.

A contabilidade desempenha seu papel gerencial a partir do momento que suas informações possam ser utilizadas para análise por parte de seus usuários, contribuindo no processo de tomadas de decisão. (ATKINSON *et al.*, 2000). Ou seja, a contabilidade gerencial pode ser caracterizada como um enfoque conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos, colocados de uma maneira diferente, com um grau de detalhes analíticos ou com uma forma de apresentação diferenciada, auxiliando os gestores das entidades em seu grau decisório.

### 2.2.2 Hotelaria

Segundo a Deliberação Normativa nº 416 de 2000, do Instituto Brasileiro do Turismo (Embratur), é considerada como empresa hoteleira “a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira”.

A hotelaria pode ser definida como uma indústria de serviços com características próprias e que tem por finalidade oferecer hospedagem, alimentação e segurança aos clientes (CASTELLI, 1994). A hospedagem se trata de um conjunto de bens e serviços que buscam atender às necessidades e preferências dos hóspedes. Este setor busca satisfazer as expectativas de acomodação das pessoas que por algum motivo estão fora de seus domicílios e, por isso, necessitam de um local para se abrigar, buscando geralmente conforto e bem estar, independentemente do tipo de turismo que as pessoas pratiquem.

A atividade hoteleira teve início paralelamente ao desenvolvimento do comércio na Antiguidade. A hospedagem, como atividade financeira, teve início no final do século XVIII, período em que ocorreu a Revolução Industrial e o desenvolvimento do capitalismo. No Brasil, a atividade hoteleira iniciou no período colonial. Em 23 de dezembro de 1907, devido à escassez de hotéis no Rio de Janeiro, o governador criou o decreto n.º 1160, isentando por sete anos os impostos dos cinco primeiros hotéis que se instalassem na cidade (ANDRADE; BRITO; JORGE, 1999).

Nas décadas de 1960 e 1970, foram criadas a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) e o Fundo Gestor do Turismo (Fungetur), atuando através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, ocasionando a chegada de grandes redes internacionais, que inicialmente foram

construídos em quantidades limitadas e com categoria cinco estrelas, não acessível à maior parte da população (POPP *et al.*, 2007).

De acordo com Gonçalves e Kritz (1998), somente por volta da década de 1990, por conta do alto grau de procura dos consumidores, as grandes redes começaram a construção de hotéis mais econômicos e de padrão internacional, isso pelo alto grau de procura dos consumidores por esse produto. Nesse mesmo período, ocorreu a abertura do país para a globalização, afetando também o mercado do turismo de negócios.

Dias (2005) observa que a empresa hoteleira possui uma administração semelhante à das demais empresas. Nos hotéis podem-se diferenciar claramente os diversos setores, tais como: o comercial, o financeiro, o administrativo, recepção, governança etc. Contudo, as empresas hoteleiras possuem particularidades: intangibilidade, localização e sazonalidade. Essas particularidades as diferenciam das demais empresas e condicionam sua estrutura de funcionamento e organização.

Nesse contexto apresentado, uma empresa hoteleira, por possuir particularidades intangíveis que influenciam em seu gerenciamento, pode ser beneficiada com a utilização das informações contábeis como ferramenta administrativa por meio de um sistema de informação gerencial que auxilie o seu processo de tomada de decisão.

### 2.2.3 Contabilidade Gerencial na Hotelaria

Com a abertura do país à globalização, a competitividade entre as organizações aumenta, assim os gestores passam a necessitar de informações gerenciais estratégicas, de modo que possam se antecipar ou acompanhar as mudanças ocorridas no mercado. Nesse contexto, foram realizados alguns estudos, apresentados a seguir.

Nunes (2009) realizou uma pesquisa em 45 hotéis de Portugal, buscando identificar como é aplicado o controle de gestão na hotelaria portuguesa e se ocorreram mudança nos últimos anos. Com a análise dos resultados, foi verificado a maioria dos hotéis analisados sofreu alguma mudança nos sistemas de controle de gestão na última década. Verificou-se também que existe uma relação entre a dimensão do hotel e o fato de se ocorrerem mudanças no controle de gestão, pois os hotéis de maiores dimensões tiveram maiores mudanças no controle de gestão.

Nunes (2009) também verificou que os fatores que mais contribuíram para as mudanças do controle de gestão foram: a percepção da necessidade de mudança e a necessidade de melhorar a produtividade. Além disto, verificou-se que as duas técnicas mais usadas no controle de gestão na hotelaria portuguesa são: a contabilidade de gestão estratégica e as medidas de qualidade.

Faria, Trigueiros e Ferreira (2012) realizaram um estudo para verificar as práticas de custeio e controle de gestão no setor hoteleiro do Algarve. Foi verificado que as práticas de custeio e controle de gestão nas unidades hoteleiras portuguesas é ainda escassa, embora a pesquisa tenha confirmado que os orçamentos são muito utilizados como uma importante ferramenta de controle na indústria hoteleira.

Paiva (2015) realizou um estudo de caso acerca da importância da contabilidade gerencial em duas empresas hoteleiras, concluindo que a contabilidade gerencial é uma ferramenta que disponibiliza informação em qualquer período de tempo, proporciona aos gestores informações atuais para o planejamento estratégico e para o processo de tomadas de decisão. Verificou-se também que os principais meios de informação financeira e não financeira utilizados na gestão são disponibilizados em forma de relatórios pelos *softwares* utilizados no hotel.

A partir dos estudos apresentados, verifica-se que a contabilidade gerencial, por meio da utilização das informações contábeis, funciona como uma ferramenta de apoio ao gerenciamento das empresas, por fornecer informações tempestivas que auxiliam no processo de tomada de decisão.

### **2.3 *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard*, apresentado em 1990 por Kaplan e Norton, mostrou que as ferramentas de medida de desempenho da época, baseadas em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletas, no que diz respeito a criação de valor econômico das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim, o BSC surgiu permitindo aos gestores uma visão generalizada da empresa, desprendendo-se do conceito de avaliar as empresas e organizações apenas de acordo com valores históricos, estritamente financeiros, a respeito dessa importância da medição de desempenho.

Enquanto instrumento de implementação da estratégia, o BSC tem como função comunicar a estratégia a toda a organização, harmonizar as ações a serem

desenvolvidas com os objetivos estratégicos e medir o desempenho organizacional (RODRIGUES, 2012). Neste aspecto, o BSC atua no gerenciamento estratégico da organização, definindo a sua estratégia,

O BSC traduz a estratégia da empresa, oferecendo aos gestores indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. O BSC também fornece o acompanhamento do desempenho financeiro e do progresso na construção de capacidades e aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em sua base conceitual, a integração do *Balanced Scorecard* à estratégia de uma organização é baseada em três princípios: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relações com fatores financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.155), a “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. O sistema de mensuração deve deixar claro as relações entre os objetivos nas diversas perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas. Ou seja, as medidas selecionadas para o BSC da organização, em suas relações de causa e efeito, devem comunicar o significado da estratégia da unidade de negócios para a organização.

Para a elaboração de um BSC, deve existir uma combinação entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho, pois as medidas de resultado sem os vetores de desempenho não indicam a maneira que o resultado deve ser alcançado. As medidas de resultado são indicadores de ocorrências, como a lucratividade ou a participação de mercado. Os vetores de desempenho são os indicadores de tendências, particulares de uma determinada unidade de negócios, como por exemplo: o segmento de mercado que a empresa optou por competir. Assim, um bom BSC, deve ser uma boa combinação dos indicadores de ocorrências com os indicadores de tendências, ajustados à estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997)

A relação com os fatores financeiros reflete o fato de que as melhorias operacionais devem estar associadas aos resultados econômicos da organização. Assim, Kaplan e Norton (1997) descrevem que todas as relações causais de todas as medidas incorporadas ao BSC devem estar vinculadas a objetivos financeiros. Ressaltando que todos os programas de melhorias operacionais devem estar

associados à melhoria do desempenho para os clientes e, conseqüentemente, o desempenho financeiro.

Diante do contexto apresentado, o BSC surgiu como um sistema de gerenciamento estratégico moderno, que através de quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, mede o desempenho organizacional das empresas.

### 2.3.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

A partir da pesquisa de Kaplan e Norton no final do século XX, que identificou a necessidade de um sistema de gerenciamento que traduzisse e mensurasse os bens intangíveis das organizações, com a ideia de que: “O que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21), foi apresentado o *Balanced Scorecard*, um sistema de gestão e medição de desempenho, apontados através dos seus quatro indicadores: Financeiro, de Clientes, de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.

A perspectiva financeira, já utilizada antes da necessidade de mensuração dos bens intangíveis, é mantida no BSC, pelo fato de que os indicadores financeiros refletem se a estratégia adotada pela empresa está contribuindo com a melhoria do resultado. A perspectiva financeira do BSC está baseada na pergunta: “como parecemos para os acionistas?” (KAPLAN; NORTON; 2004a, p.9), pois normalmente estão relacionados à lucratividade, receita operacional, valor econômico agregado, entre outros (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva dos clientes, conforme Kaplan e Norton (1997, p.26) “permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvos”. Esta perspectiva é baseada na imagem que os clientes possuem em relação à empresa e as medidas principais são: a participação de mercado, a captação, a retenção, a satisfação e a lucratividade dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os indicadores da perspectiva dos processos internos da empresa estão voltados para os processos organizacionais que exercem o maior impacto na satisfação dos clientes. Tratando-se da reflexão da empresa sobre quais processos são mais importantes para a melhoria de sua eficiência e de sua eficácia, de modo

que auxiliem a empresa no sucesso de sua estratégia. Para o BSC, Kaplan e Norton (1997, p.97-98), sugerem que:

Os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação - identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações - entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes - e termine com o serviço pós-vendas - oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, de aprendizado e crescimento, possui seus objetivos voltados como vetores para o alcance de resultados excelentes nas outras três perspectivas apresentadas. O BSC enfatiza que, além dos investimentos tradicionais em novos equipamentos e pesquisas e desenvolvimentos, é necessário investir no futuro, visando alcançar objetivos audaciosos de crescimento financeiro a longo prazo. Para isso, revelam três categorias principais para essa perspectiva: capacidade dos funcionários - voltadas para a satisfação, retenção e produtividade dos funcionários -, capacidades dos sistemas de informação - focado na necessidade de informações excelentes - e motivação, *empowerment*<sup>1</sup> e alinhamento - focado na motivação e iniciativa dos funcionários.

Os indicadores estratégicos estabelecidos nas quatro perspectivas do BSC podem ser vistos como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos e para auxiliar a discussão entre os executivos, pode ser desenvolvida uma representação gráfica dessas relações, chamada de mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004b).

### 2.3.2 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico é definido por Kaplan e Norton (2001, p.81) como “uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia”, ou seja, é uma evolução do modelo simples das quatro perspectivas do BSC que acrescenta uma série de detalhes que demonstram a dinâmica da estratégia da organização, melhorando a clareza e o foco sobre a estratégia.

---

<sup>1</sup> *Empowerment* é o processo de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização. (CHIAVENATO, 2005)

O alinhamento do mapa estratégico com a estratégia da organização, retrata como os ativos intangíveis estimulam melhorias nos desempenhos internos da organização, agregando maior valor para os clientes, acionistas e colaboradores (KAPLAN; NORTON, 2004b).

De acordo com Kaplan e Norton (2004b, p. 14):

[...] o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades.

Dessa forma, os autores apresentam que as perspectivas financeira e de clientes nos mapas estratégicos e nos *Balanced Scorecards* descrevem os resultados que a organização espera atingir, o aumento no valor para os acionistas com o crescimento da receita e da produtividade e com a satisfação de clientes, já as perspectivas interna e de aprendizado e crescimento impulsionam a estratégia, mostrando como a organização vai implantá-la, alinhando processos internos eficazes e alinhados para a criação e sustentação de valor, que mais contribuem com a produtividade e com a preservação do funcionário na organização.

Segundo Kaplan e Norton (2001), cada indicador das perspectivas do BSC se converte em uma parte integrante de um ciclo lógico de causa e efeito que conecta os resultados esperados da estratégia com os vetores que induzirão essa estratégia. Dessa forma, o mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros.

Desta forma, o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* de uma organização é uma ferramenta poderosa capaz de fornecer aos executivos um referencial para a descrição e o gerenciamento da estratégia no contexto econômico da organização.

## **2.4 Estudos Abordando o *Balanced Scorecard* no Brasil**

Callado *et al.* (2008) analisaram a relação entre os níveis de rentabilidade e as perspectivas do BSC no setor hoteleiro da cidade de João Pessoa e verificaram que poucos indicadores se mostraram relacionados à rentabilidade.



Belli *et al.* (2013) buscaram descrever as etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico e da implementação do *Balanced Scorecard* para atender as necessidades de uma microempresa que atua no ramo de fabricação de tintas e revestimentos e verificou que o BSC em uma microempresa é capaz de fornecer informações para apoiar as decisões dos gestores e nortear o futuro da empresa.

Frezatti *et al.* (2014) analisaram a relação do *Balanced Scorecard* com o processo de inovação de organizações de médio e grande porte e verificaram que o modelo de gestão dessas organizações absorve a pressão de vários elementos externos, assim, a relação entre o BSC e o processo de inovação é marcado por grande esforço em tratar e estruturar a inovação como uma atividade que traga resultados ao longo do tempo.

Vieira e Petri (2014) analisaram a contribuição da elaboração de um *Balanced Scorecard* em um escritório de contabilidade e verificaram que a elaboração do BSC para o escritório evidenciou a necessidade da mensuração dos objetivos, visto que o planejamento estratégico da empresa já estava adequado, necessitando apenas de um instrumento que verificasse a execução desse planejamento.

Silveira (2015) analisou os desafios para a implementação do BSC em uma microempresa prestadora de serviços automotivos e verificou que a deficiência de registros na operação impede a implantação do BSC na empresa.

Barbosa e Perez (2016), analisando uma empresa familiar de serviços de engenharia que havia implementado o BSC, verificaram que alguns obstáculos para a implementação foram à resistência do presidente e de alguns funcionários com mais tempo de empresa, a falta de um planejamento adequado e de uma melhor divulgação do BSC e a carência de informações para apurar os indicadores do BSC.

Oliveira e Giroletti (2016) analisaram a aplicação do BSC como ferramenta de avaliação de resultados de um programa de responsabilidade social empresarial (RSE) em uma cooperativa e verificaram que a metodologia BSC permitiu medir os resultados da cooperativa e chegar a um parecer quanto aos resultados alcançados pela mesma e aos objetivos atingidos pelo programa de RSE.

A partir dos estudos apresentados, percebe-se que o *Balanced Scorecard* permite que as empresas que a utilizam verifiquem a execução de sua estratégia, atuando no auxílio do processo de decisório. Verificou-se que os principais desafios à implementação do BSC consistem na resistência dos funcionários à mudança e a carência de registros para subsidiar a mensuração das perspectivas.

### 3 METODOLOGIA

Na metodologia do trabalho serão descritas a tipologia de pesquisa, os procedimentos metodológicos, a coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 Tipologia de Pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, classifica-se como descritiva, visto que, de acordo com Silva (2010), o objetivo principal da pesquisa descritiva é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis”. Nesse sentido, a presente pesquisa busca analisar os principais obstáculos para a implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio à gestão estratégica de um hotel na cidade de João Pessoa-PB.

Em relação aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso. Gil (2009, p.54) explana que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, assim, a fim de obter maior esclarecimento acerca do tema, será utilizado apenas um objeto de estudo.

E quanto à abordagem do problema, enquadra-se como qualitativa. Beuren (2009) expõe que na pesquisa qualitativa são realizadas análises mais aprofundadas em relação ao tema que está sendo estudado. Nessa perspectiva, por meio das informações obtidas, os dados foram analisados de modo a permitir um conhecimento aprofundado sobre os obstáculos à implementação do BSC em um hotel.

#### 3.2 Procedimentos Metodológicos

Para o estudo de caso foi selecionado, no estado da Paraíba, um hotel com classificação 4 estrelas localizado na cidade de João Pessoa, o qual, por solicitação dos gestores, será mantido em sigilo, sendo identificado neste estudo como hotel Alfa.

O hotel Alfa é gerido por uma administradora de hotéis, também localizada na cidade de João Pessoa, responsável pelo planejamento de ações, pela organização dos processos e pelo controle do trabalho dos funcionários.

A escolha do hotel Alfa para a realização do estudo se trata de uma mostra por conveniência, definida por Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 409) como “os

casos disponíveis aos quais temos acesso”. Desse modo, a escolha do hotel Alfa foi por conta da maior acessibilidade para a obtenção das informações para a realização do estudo.

Para a obtenção dos dados foram utilizados dois questionários, aplicados presencialmente aos clientes na saída do hotel, após a prestação do serviço (check-out) e aos funcionários do hotel e da administradora em seus locais de trabalho, e a entrevista estruturada, foi aplicada à diretoria de operações e à gerência administrativo/financeira da administradora do hotel, os responsáveis pelo processo de tomada de decisão da empresa.

Silva (2010) define o questionário como um conjunto de perguntas sobre variáveis e situações dos quais se deseja medir ou descrever, no caso em questão, com o intuito descritivo. A entrevista estruturada é definida por Beuren (2009) como uma técnica de obtenção de informações através de perguntas realizadas pessoalmente e o entrevistador segue um roteiro elaborado previamente, assim, analisando os discursos dos gestores.

Embora a pesquisa seja qualitativa, a utilização dos questionários também é inserida nessa classificação, visto que as informações obtidas nos questionários, foram utilizadas com o intuito de verificar a percepção dos funcionários e dos clientes quanto ao hotel e também para o cruzamento de algumas informações com os dados obtidos nas entrevistas.

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi executada em dois momentos: em primeiro lugar, foram realizadas as entrevistas com dois gestores da empresa e, posteriormente, a análise documental da empresa, com a aplicação de dois questionários, um voltado aos funcionários e o outro aos clientes.

As entrevistas foram efetuadas com base em um roteiro estruturado e adaptado de Silveira (2015), contemplando questões sobre o nível de aderência das perspectivas do BSC na empresa e sobre a visão dos gestores acerca dos benefícios e obstáculos para a implementação do *Balanced Scorecard* como modelo de gestão estratégica.

Neste caso, a coleta de dados por entrevista estruturada se justifica, conforme Silva (2010), pois consiste em realizar uma série de perguntas preestabelecidas aos

informantes, devendo ser aplicado sem alterações na ordem e no teor das perguntas, para que se possa comparar as diferenças entre as respostas dos vários informantes.

As entrevistas foram agendadas em abril de 2017 e ambas foram realizadas na administradora do hotel, onde os gestores passam a maior parte do tempo. Foi estabelecido que as entrevistas seriam no máximo 30 minutos. Porém os entrevistados não colocaram nenhum obstáculo quanto ao tempo, sendo assim a entrevista com a Diretoria de Operações durou cerca de 27 minutos e a entrevista com a Gerência Administrativa/Financeira durou cerca de 21 minutos.

O questionário formulado para aplicação aos funcionários foi baseado na entrevista estruturada de Silveira (2015), contemplando questões sobre o nível de conhecimento dos funcionários acerca da estratégia adotada pela empresa, bem como o seu nível de satisfação nas atividades desempenhadas e sobre a percepção dos funcionários sobre a preocupação da empresa com a sua capacitação e na verificação da satisfação dos mesmos.

O questionário de clientes foi baseado no formulário de satisfação do Hotel Plaza Mayor, contemplando questões sobre o nível de satisfação dos clientes acerca da qualidade dos processos internos e dos serviços oferecidos pelo hotel e do nível de informação, educação e simpatia dos funcionários. Por ser baseado na satisfação pós-serviço prestado, a aplicação foi realizada por abordagens no momento de check-out do cliente.

Nestes casos, foi definido a aplicação por questionário por ser “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante” (BEUREN, 2009, p. 130). Outro fator importante para a escolha do questionário, foi o fato do tempo que o respondente levaria para preenche-lo, visto que os hóspedes que estão de saída poderiam não disponibilizar muito tempo para participar da pesquisa, assim como os funcionários, que estariam em serviço ou em horário de descanso. Assim, o questionário foi formulado com afirmações rápidas e diretas sobre os assuntos levantados.

As informações foram obtidas, mediante o diretor de operações, o gerente administrativo/financeiro, os funcionários da administradora e do hotel e através dos clientes. Esses documentos foram obtidos, quanto aos funcionários e clientes, por meio de questionário físico e, quanto ao diretor e ao gerente, pela gravação digital de voz, com relação à entrevista estruturada.

### 3.4 Tratamento e Análise dos Dados

A análise descritiva do questionário de funcionários, dividido em três etapas, buscou na primeira caracterizar os respondentes, a segunda etapa buscou identificar o conhecimento dos mesmos sobre os termos estratégia e gestão estratégica, bem a estratégia geral da empresa e o conhecimento do termo BSC e na última etapa buscou analisar a satisfação do empregado com as tarefas designadas e com a empresa.

A análise descritiva do questionário de clientes, dividido em duas etapas, buscou na primeira caracterizar os respondentes e a segunda etapa buscou analisar a percepção dos clientes quanto à qualidade do serviço prestado, no que se refere aos funcionários, aos processos internos do hotel, bem como a influência do serviço oferecido para um eventual retorno ao hotel, serviço pós-venda do hotel para sugestões e reclamações e a influência das avaliações na escolha do hotel.

O tratamento dos dados coletados a partir das entrevistas realizada com a diretoria operacional e com a gerência administrativo/financeira se deu em quatro etapas: a primeira consistiu na categorização do respondente, a segunda constituiu na caracterização da empresa, a terceira constituiu na análise do nível de aderência da empresa às perspectivas do *Balanced Scorecard*, e a quarta constituiu na visão do gestor acerca dos benefícios do BSC na empresa e das dificuldades para sua implantação. Após a realização das entrevistas foi realizado a transcrição das mesmas para a elaboração do corpus de análise, de acordo com os procedimentos do *software* selecionado para análise do conteúdo das respostas obtidas.

Nessa perspectiva, foi utilizado o *software* MAXQDA, versão demonstrativa, para a análise do conteúdo obtido da transcrição das entrevistas e das observações. Este *software* permite a organização e a análise de dados desestruturados por meio da codificação do conteúdo e, após a codificação dos dados, permite a formulação de figuras que demonstram a frequência com que as codificações foram utilizadas na pesquisa.

O MAXQDA proporcionou a análise do conteúdo do texto obtido pela entrevista, de modo qualitativo. Posteriormente à codificação, foi realizado a análise e a comparação dos dados apresentados nas tabelas e mapas que o programa oferece para melhor visualização dos resultados.

## 4 RESULTADOS

Esta etapa do estudo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos nas entrevistas realizadas e nos questionários aplicados, bem como as análises realizadas.

### 4.1 Análises dos questionários

Neste tópico foram apresentados os resultados obtidos dos questionários aplicados aos funcionários e aos clientes do Hotel Alfa, bem como suas análises.

#### 4.1.1 Percepção dos Funcionários

O questionário aplicado aos funcionários do hotel e da administradora foi dividido em três partes. A primeira parte de caracterização do respondente, a segunda parte de conhecimento sobre gestão estratégia e a terceira parte de percepção sobre os processos internos. Foram obtidas 36 respostas.

Na caracterização geral dos respondentes, quanto ao gênero: 52,78% são pertencentes ao gênero masculino e 47,22% ao gênero feminino. Quanto a idade: 88,89% dos respondentes possuem até 40 anos e apenas 11,11% possuem 41 anos ou mais. Quanto ao tempo de empresa: cerca de 72,22% atua no máximo até 3 anos. Quanto à formação acadêmica: 25,00% possui ensino superior, 13,88% possui pós-graduação, 30,56% está cursando ensino superior e 30,56% possui até o ensino médio.

A tabela 1 mostra a distribuição dos funcionários por setor:

<b>Tabela 1 – Funcionários por Setor</b>		
<b>Setor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Administrativo	6	16,67%
Comercial	5	13,89%
Financeiro	6	16,67%
Governança	7	19,44%
Manutenção	1	2,77%
Recepção	11	30,56%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto à função na empresa: 69,44% afirmou ser membro de equipe e 30,56% lideram alguma equipe. Quanto ao local de trabalho: 61,11% dos respondentes trabalham no hotel e 38,89% trabalham na administradora.

Segundo Herrero Filho (2005), um dos principais obstáculos para a implementação da estratégia de uma empresa é que apenas 5% dos colaboradores realmente entendem a estratégia da empresa. Neste sentido, a segunda parte do questionário objetivou verificar o conhecimento dos funcionários sobre estratégia e sobre a estratégia adotada pela empresa.

**Tabela 2 – Conhecimento dos Funcionários Sobre Estratégia**

<b>Conhecimento</b>	<b>Nenhum</b>	<b>Pouco</b>	<b>Médio</b>	<b>Elevado</b>	<b>Muito Elevado</b>	<b>Total</b>
Estratégia	5,56%	5,56%	52,78%	30,54%	5,56%	100,00%
Gestão estratégica	11,11%	30,56%	33,33%	19,44%	5,56%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto ao conhecimento sobre estratégia e gestão estratégica, demonstrado na tabela 2, a maioria dos respondentes afirmaram possuir médio conhecimento ou não conhecerem sobre os termos. Já no questionamento sobre a estratégia adotada pela empresa, 56% dos funcionários afirmaram não conhecer qual a estratégia adotada pela empresa. Aos demais que afirmaram conhecer a estratégia adotada pela empresa, foi solicitado que explicassem o seu entendimento. As respostas foram analisadas posteriormente.

Quanto ao conhecimento sobre BSC, 77,78% afirmou não conhecer e 22,22% afirmaram que conheciam este sistema de gestão, dos quais metade afirmou ter conhecido a ferramenta no meio acadêmico e a outra metade através da internet.

Na terceira parte do questionário, apresentada no quadro 1, buscou-se identificar as percepções dos funcionários sobre a empresa, bem como sua satisfação nas atividades. A maioria dos funcionários afirmaram entender a contribuição de sua função na empresa, bem como estarem preocupados com a satisfação do cliente e motivados no desempenho de suas atividades.

Sobre a empresa, a maioria afirmou conhecer a missão, a visão e os valores da empresa, como também afirmaram a existência de um processo de avaliação das atividades desempenhadas e reconheceram que a empresa investe na capacitação dos mesmos e está aberta às sugestões que possam contribuir para o desempenho das atividades.

**Quadro 1 – Percepção da Empresa e a Satisfação dos Funcionários**

<b>Assertivas</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
Possuo forte entendimento sobre a missão, a visão e os valores do hotel.	0,00%	2,78%	5,56%	36,11%	55,56%
Compreendo a contribuição da minha função no sucesso da estratégia do hotel.	0,00%	0,00%	2,78%	16,67%	80,56%
Preocupo-me com a satisfação do cliente.	0,00%	0,00%	2,78%	2,78%	94,44%
Considero-me motivado no desempenho das tarefas designadas.	0,00%	2,78%	2,78%	36,11%	58,33%
Existe uma relação entre a motivação e a qualidade dos serviços prestados.	0,00%	5,56%	2,78%	16,67%	75,00%
É realizado um processo de avaliação das atividades desempenhadas.	0,00%	2,78%	8,33%	25,00%	63,89%
A empresa se preocupa em verificar o nível de satisfação dos funcionários com as suas atividades desempenhadas.	0,00%	8,33%	16,67%	30,56%	44,44%
A empresa investe na capacitação profissional dos seus funcionários.	2,78%	11,11%	11,11%	25,00%	50,00%
A empresa está aberta às sugestões dos funcionários sobre mudanças que contribuam no desempenho das atividades operacionais.	0,00%	2,78%	11,11%	30,56%	55,56%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto aos funcionários que são líderes de equipe: apenas 2 afirmaram não conhecer a estratégia adotada pela empresa; ambos trabalham na administradora; um possui menos de 12 meses na empresa e o outro trabalha há mais de 5 anos. O



entendimento sobre a estratégia da empresa dos líderes que afirmaram conhecer está apresentado no quadro 2. Sobre o grau de instrução, apenas 3 líderes não possuem ensino superior. Ainda entre os líderes de equipe, apenas 3 afirmaram conhecer o BSC, sendo que apenas 1 conheceu no meio acadêmico (faculdade, universidade), os demais obtiveram conhecimento sobre o BSC por meio da internet.

**Quadro 2 – Entendimento dos líderes de equipe sobre a estratégia da empresa**

<b>Líder</b>	<b>Entendimento da Estratégia</b>
Líder 1	Fidelização do cliente, encantamento
Líder 2	Prestar o serviço de forma que as expectativas superem a experiência
Líder 3	Marketing
Líder 4	Padronização
Líder 5	Planejamento estratégico
Líder 6	No meu setor, estratégia de reduzir custos com produtos de qualidade
Líder 7	Qualidade do serviço.
Líder 8	Comercial, tarifas.
Líder 9	Liderar o mercado hoteleiro em âmbito regional e nacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir do entendimento dos líderes de equipe sobre a estratégia geral adotada pela empresa, observa-se que a mesma não é tão difundida entre os líderes. Porém, o entendimento que os mesmos possuem, constituem pontos importantes para o sucesso da estratégia da empresa, como: metas, objetivos e parte da missão e da visão da empresa.

**Quadro 3 – Entendimento dos membros de equipe sobre a estratégia da empresa**

<b>Membro</b>	<b>Entendimento da Estratégia</b>
Membro 1	Sustentabilidade
Membro 2	Recepcionar da melhor forma possível para que os hóspedes se sintam o mais confortável possível no hotel
Membro 3	Redução de custos
Membro 4	Crescimento com competitividade no mercado hoteleiro visando o atendimento e a satisfação dos clientes
Membro 5	Oferecer um serviço de qualidade por um preço justo com foco em fidelizar o cliente
Membro 6	Plano estratégico através de indicadores setoriais
Membro 7	Ser líder na administração hoteleira até 2020.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto aos funcionários que são membros de equipe, a maioria afirmou não conhecer a estratégia adotada pela empresa. O entendimento sobre a estratégia da empresa dos membros que afirmaram conhecer está apresentado no quadro 3. Sobre o grau de instrução, a maioria está cursando o ensino superior. Ainda entre os membros de equipe, a maioria afirmou não conhecer o BSC, assim como os líderes.

A partir do entendimento dos membros de equipe sobre a estratégia geral adotada pela empresa, observa-se que a mesma não é tão difundida entre os mesmos, assim como ocorre entre os líderes. Já o entendimento que os mesmos possuem, constituem pontos importantes para o sucesso da estratégia da empresa, como: metas, objetivos e parte da missão, da visão e dos valores da empresa.

#### 4.1.2 Percepção dos Clientes Sobre o Hotel

Na aplicação dos questionários de clientes foram obtidas 30 respostas. Na caracterização dos respondentes, quanto ao gênero: 11 são pertencentes ao gênero masculino e 19 ao gênero feminino. Quanto ao motivo de utilização do hotel: 26 respondentes utilizaram o hotel a lazer e 4 respondentes utilizaram o hotel a trabalho. Quando a faixa etária: 26 respondentes possuíam mais de 31 anos e apenas 4 respondentes possuíam menos de 30 anos.

Herrero Filho (2005) define que a perspectiva do cliente busca mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes. Nesse sentido, as assertivas apresentadas no questionário de clientes, possuíam o intuito de analisar a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados. O percentual das respostas obtidas foi apresentado no quadro 4.

O primeiro ponto observado no questionário de clientes foi a satisfação dos clientes com relação aos funcionários. Observou-se que a maioria dos clientes perceberam que há uma padronização no comportamento dos funcionários, bem como consideram-se satisfeitos com o nível de informação, com a simpatia e com a educação dos mesmos, reconhecendo que não há ou há pouca necessidade de melhora quanto a esses aspectos. Dessa forma, percebe-se que a maioria dos clientes satisfizeram-se com a qualidade dos funcionários, concluindo, de forma subjetiva, que os mesmos estão preparados para a realização de suas funções.

**Quadro 4 – Satisfação e Percepção dos Clientes**

<b>Assertivas</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
A simpatia, a educação e o nível de informação dos funcionários atenderam às minhas expectativas.	0,00%	3,33%	0,00%	6,67%	90,00%
Há necessidade de aprimoramento quanto à simpatia, à educação e ao nível de informação dos funcionários	50,00%	13,34%	3,33%	23,33%	10,00%
É perceptível que há uma padronização no comportamento dos funcionários.	3,33%	0,00%	10,00%	23,33%	63,34%
Os processos internos do hotel atenderam às minhas expectativas.	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
Há necessidade de aprimoramento quanto aos processos internos do hotel.	36,67%	23,33%	13,33%	16,67%	10,00%
É perceptível que há uma padronização nos processos internos do hotel.	3,33%	3,33%	10,00%	20,00%	63,34%
A qualidade dos serviços oferecidos atendeu às minhas expectativas	0,00%	0,00%	3,33%	16,67%	80,00%
A qualidade dos serviços oferecidos é considerada um fator para o meu retorno ao hotel.	0,00%	0,00%	3,33%	0,00%	96,67%
É disponibilizado um canal de envio de sugestões, agradecimentos e reclamações ao hotel.	3,33%	0,00%	20,00%	16,67%	60,00%
As avaliações e indicações do hotel pela internet foram fatores que influenciaram na escolha do hotel.	10,00%	0,00%	13,33%	13,33%	63,34%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O segundo ponto observado no questionário foi a satisfação dos clientes com relação aos processos internos do hotel e com a qualidade dos serviços oferecidos. Constatou-se que a maioria dos clientes perceberam que há uma padronização dos processos internos do hotel, bem como consideram-se satisfeitos com os processos internos e com a qualidade do serviço oferecido pelo hotel, reconhecendo que não há ou há pouca necessidade de melhora quanto a esses aspectos. Assim, percebe-se que a maioria dos clientes satisfizeram-se com a qualidade dos serviços do hotel, concluindo, de forma subjetiva, que a empresa se preocupa com a qualidade dos serviços prestados para satisfação dos clientes, confirmando a relação entre a motivação dos funcionários e a satisfação dos clientes obtidas nos resultados.

Os últimos pontos verificados no questionário de clientes foram a influência da qualidade dos serviços para um eventual retorno do cliente, se era disponibilizado ao cliente algum canal para envio de sugestões e/ou reclamações e a influência das avaliações pela internet para a escolha do hotel. Constatou-se que a maioria dos clientes considerou que a qualidade do serviço é um fator para o retorno ao hotel, que a maioria dos clientes possuíam conhecimento sobre algum canal de reclamação e/ou sugestão e que também foram influenciados pelas avaliações da internet para a escolha do hotel.

Assim, conclui-se, nestes últimos pontos do questionário, que a qualidade do serviço oferecido pelo hotel é um fator de grande potencial para a retenção de clientes, visto que a maioria afirmou que retornaria ao hotel por conta da qualidade dos serviços, que a empresa tem se preocupado com o serviço pós-venda, disponibilizando algum canal para eventuais reclamações e/ou sugestões para verificar a satisfação do cliente com a qualidade dos serviços e que as avaliações e indicações pela internet têm influenciado na escolha do hotel.

Analisando a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado, de acordo com as respostas obtidas no questionário, observa-se que a grande maioria está satisfeita com todos os aspectos levantados, tanto no profissionalismo dos funcionários, quanto nos processos internos da empresa, poucos respondentes afirmaram que havia necessidade de melhora, confirmando desta forma o índice de satisfação obtido no questionário.

Na visão dos clientes, “a qualidade do processo está associada à sua experiência de compra e demonstra o quanto ela foi (ou não) satisfatória” (HERRERO,

2005, p. 103). Nesse sentido, percebe-se que as medidas tomadas pela empresa, tanto na capacitação de seus funcionários, quanto na melhoria de seus processos internos, possuem um alto potencial de ampliar o valor da empresa percebido por seus clientes, já que a maioria demonstrou bastante satisfação com a qualidade dos serviços oferecidos.

## 4.2 Percepção dos Gestores Sobre o *Balanced Scorecard*

Os resultados da análise descritiva foram obtidos mediante a investigação das percepções dos gestores, a partir da codificação feita das transcrições das entrevistas, por meio do *software* de análise qualitativa MAXQDA.

Nas entrevistas, notou-se dez fundamentações para a os desafios e obstáculos para implementação do *Balanced Scorecard* no Hotel Alfa, e estas podem ser visualizadas por meio da Figura 2. São elas:

- Gestão Estratégica da Empresa;
- Missão, Visão e Valores da empresa;
- Conhecimento do *Balanced Scorecard*;
- Procedimentos de Padronização dos Processos Internos;
- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva de Clientes;
- Perspectiva de Processos Internos;
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento;
- Benefícios Futuros com a implementação do BSC; bem como os
- Obstáculos para implementação do *Balanced Scorecard*.

**Figura 2 - Frequência dos códigos - Desafios e Obstáculos *Balanced Scorecard*.**

Sistema de Códigos	Gerencia Administrativa Financeira	Diretoria de Operações	SOMA
Obstáculos para Implementação do Balanced Scorecard	5	6	11
Benefícios Futuros com a Implementação do Balanced Scorecard	3	3	6
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	5	8	13
Perspectiva Processos Internos	5	3	8
Perspectiva de Clientes	7	8	15
Perspectiva Financeira	7	7	14
Conhecimento de Balanced Scorecard	1	1	2
Missão, Visão e Valores da Empresa	2	3	5
Gestão Estratégica da Empresa	8	8	16
Procedimentos de Padronização dos Processos Internos	1	1	2
<b>SOMA</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>92</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Por meio da Figura 2, pelo número de frequências apresentados, principalmente na Gestão Estratégica da Empresa, na Perspectiva de Clientes, na Perspectiva Financeira, na Perspectiva Aprendizado e Conhecimento e nos Obstáculos para implementação do *Balanced Scorecard*, foi observado, por meio dos discursos obtidos, que a empresa possui os registros das informações, que subsidiam o seu planejamento estratégico, baseados nas quatro perspectivas do BSC.

O Quadro 5, apresenta os dados dos gestores referentes à gestão estratégica da empresa.

**Quadro 5 - Visão dos Gestores Sob a Gestão Estratégica da Empresa**

A empresa adota um modelo de gestão estratégica?	Diretoria de Operações	“A gente usa o princípio do BSC, o princípio do conhecimento, o financeiro, o cliente e os processos.”
	Gerencia Adm./Financ.	“Sim, iniciamos em janeiro a implementação do nosso mapa estratégico através do BSC.”
Qual a estratégia adotada pela empresa?	Diretoria de Operações	“Então hoje a maior estratégia da empresa é, lógico, rentabilizar os investidores e expandir a bandeira”.
	Gerencia Adm./Financ.	“A nossa principal estratégia é essa, satisfazer o nosso investidor, e só podemos satisfazer um investidor com rentabilidade, e só podemos dar rentabilidade se prestarmos um bom serviço, e pra prestarmos um bom serviço temos que satisfazer o cliente final, que é o nosso hóspede”
Foi desenvolvido um mapa estratégico para a implementação do BSC?	Diretoria de Operações	“Sim.”
	Gerencia Adm./Financ.	“Sim.”
É utilizado algum software ou ferramenta para mensuração e acompanhamento das perspectivas do BSC?	Diretoria de Operações	“A nossa análise de mercado, as análises financeiras, as análises de processo são feitas através de um sistema interno [...] as análises de crescimento e conhecimento e de aprendizado são mensuradas através [...] das planilhas de Excel normal.”
	Gerencia Adm./Financ.	“O acompanhamento do BSC é feito pela diretoria e pelo setor de qualidade, eu confesso que eu não tenho conhecimento de qual ferramenta específica utilizada”.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir dos dados, observa-se que a empresa adota um modelo de gestão estratégica baseado nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. Porém, o hotel não

possui o BSC efetivamente, apesar de utilizar seus aspectos, por meio de iniciativas traçadas no planejamento estratégico mediante o mapa estratégico.

Foi possível perceber que, hoje o Hotel Alfa, não possui um software para o acompanhamento e para a mensuração das perspectivas do BSC adotadas, sendo toda a análise feita por um software interno, nas perspectivas financeiras, de clientes e de processos internos e mensuração da aprendizagem e crescimento com planilhas do Excel.

**Quadro 6 - Aderência à Perspectiva Financeira na Empresa**

A empresa mantém registro contábil de suas operações?	Diretoria de Operações	"Todos."
	Gerencia Adm./Financ.	"Todos, todos sim."
A empresa possui informações quanto aos custos e despesas? Estimativas ou exatas?	Diretoria de Operações	"Sim, exatas."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim, temos os orçados e realizados. [...] Exatas."
A empresa possui informações de níveis de endividamento, lucratividade e rentabilidade?	Diretoria de Operações	"Sim, todos os meses a gente consegue mensurar todos os resultados da empresa, seja ele de lucro ou prejuízo."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim, todos os índices financeiros a gente possui controle, possui gestão sobre eles."
Você acredita que essas informações possibilitam melhores condições de gerenciamento de negócios a longo prazo?	Diretoria de Operações	"Sim. Com certeza. Se não você não sabe se você está rendendo ou se você está lucrando."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim. Se a gente tem um real diagnostico da nossa situação financeira atual, a gente sabe, por exemplo, a nossa capacidade de investimento ou em que área a gente tem que investir, ou em que área a gente tem que retrain investimentos e por quê? Os índices te mostram isso claramente."

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No quadro 6, estão apresentados dos dados obtidos referentes ao nível de aderência da empresa à perspectiva financeira.

Analisando os dados sob ao nível de aderência da empresa à perspectiva financeira, observa-se que a empresa possui todos os registros necessários para subsidiar os indicadores da perspectiva, demonstrando que, quanto a esse aspecto, está apta para a mensuração da perspectiva financeira.

Observa-se também que os gestores preocupam-se com essas informações e baseiam-se nelas no processo decisório.

No quadro 7, estão apresentados dos dados obtidos referentes ao nível de aderência da empresa à perspectiva de clientes.

**Quadro 7 - Aderência à Perspectiva de Clientes na Empresa**

A empresa mantém registro sobre o número de clientes atendidos anualmente?	Diretoria de Operações	"Sim. O sistema permite [...] todo o registro [...] não tem como burlar o sistema."
	Gerencia Adm./Financ.	"Possuímos um CRM que nos dá esse tipo de informação, todos os detalhes que o comercial precisa."
Vocês possuem controle de fidelidade dos clientes?	Diretoria de Operações	"Sim. Inclusive de evasão, de captação, mês a mês, quando a gente faz apresentação de resultado."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim. Pelo nosso CRM ele dá para gente a frequência como aquele cliente se hospeda nos nossos hotéis, bem como fidelizamos principalmente o cliente corporativo, fidelizamos as empresas que trabalham com a gente."
Após o serviço prestado, é verificado se o cliente saiu satisfeito?	Diretoria de Operações	"A gente faz isso geralmente por amostragem, então, a gente limita que 20% do check out tem que existir, é um tipo de ferramenta que nós utilizamos, existem outras. [...] então, através de um questionário físico o cliente, passa o seu nível de satisfação e a gente mensura isso mês a mês."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim, no próprio hotel existe o questionário que é uma ferramenta utilizada pela hotelaria, [...] onde o cliente pode de forma ativa fazer lá o seu comentário positivo ou negativo, se satisfaz ou não suas expectativas, bem como no nosso setor comercial existe um pós-venda, esse pós-venda é voltado mais para o cliente corporativo."
Essas informações de reclamações e/ou sugestões são discutidas a fim de reduzi-las?	Diretoria de Operações	"A gente trata mês a mês, então, tipo, pode ser uma reclamação pontual do cliente, um defeito em algum equipamento, como, também, em algum momento uma sugestão, então já teve situações em que a sugestão do cliente virou um procedimento"
	Gerencia Adm./Financ.	"As discussões são feitas setorialmente, se for uma reclamação operacional do hotel, um quarto que não agradou, uma limpeza que não foi bem feita, aí a gente convoca o setor de governança."

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando os dados sob ao nível de aderência da empresa à perspectiva de clientes, observa-se que a empresa possui todos os registros necessários para



subsidiar os indicadores da perspectiva, demonstrando que, quanto a esse aspecto, está apta para a mensuração da perspectiva de clientes.

Verifica-se também a harmonização entre as informações obtidas com os gestores e nas informações obtidas com os clientes, no que diz respeito à verificação da satisfação do cliente com os serviços prestados

No quadro 8, estão apresentados dos dados obtidos referentes ao nível de aderência da empresa à perspectiva de aprendizagem e crescimento.

**Quadro 8 - Aderência à Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento na Empresa**

É verificado o nível de satisfação dos funcionários na execução de suas tarefas?	Diretoria de Operações	"A gente geralmente pratica de dois em dois anos uma pesquisa de clima [...]. Então através da pesquisa de clima nós também podemos observar o nível de satisfação de nossos [...] funcionários e também mudar alguns processos, alguns procedimentos."
	Gerencia Adm./Financ.	"São duas questões, nós possuímos um sistema de avaliação de desempenho que ocorre um encontro um a um, entre o gestor e o colaborador, [...] que detectam esse tipo de situação, e além disso, estamos implantando [...] a pesquisa de clima organizacional, onde o RH vai estar fazendo esse trabalho."
A empresa costuma investir em cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os seus funcionários?	Diretoria de Operações	"A gente chegou na operação do hotel a cerca de 90% dos funcionários treinados. E tem um número muito alto de hora treinamento por colaborador, [...] em torno de 8 horas. Então a gente está sempre preocupado em estar qualificando essa mão de obra."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim. Existe um diagnóstico feito pelo RH [...] aonde eles detectam quais áreas cada equipe precisa ser capacitada ou reciclada, e a partir daí existe esses ciclos de treinamentos como a gente vem participando aí ao longo dos meses."
Existem informações sobre os concorrentes que atuam no setor?	Diretoria de Operações	"Sim. [...] Existe uma ferramenta que se chama <i>market share</i> que nós temos todos os dias informações de mercado."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim. Diariamente."
Essas informações da concorrência influenciam na definição de preços e em outros processos decisórios?	Diretoria de Operações	"Geralmente sim, [...] através do <i>market share</i> a gente visualiza a concorrência."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim. O nosso mercado sofre essa influência constante, existe uma flutuação de tarifa na cidade, no estado e no país que a gente tem que estar acompanhando."

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando os dados sob ao nível de aderência da empresa à perspectiva de aprendizagem e crescimento, observa-se que a empresa preocupa-se com a capacitação dos funcionários, bem como suas eventuais sugestões para a melhoria de atividades todos os registros necessários para subsidiar os indicadores da perspectiva, demonstrando que, quanto a esse aspecto, está apta para a mensuração da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

No quadro 9, estão apresentados dos dados obtidos referentes à opinião dos gestores acerca dos obstáculos e benefícios com a implantação do BSC.

**Quadro 9 - Obstáculos e Benefícios com a Implantação do *Balanced Scorecard***

Consegue perceber os benefícios adquiridos com a utilização do BSC?	Diretoria de Operações	"Sim, nas estratégias a longo prazo, você consegue ter uma visão melhor da empresa."
	Gerencia Adm./Financ.	"É, a gente está em fase de implantação, mas só o fato de montar um mapa estratégico, você já consegue nortear a empresa."
A resistência dos colaboradores à mudança é uma barreira?	Diretoria de Operações	"É difícil, viu? Porque mudar não é fácil não, só barreira."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim, [...] se o BSC não for compartilhado em todas as áreas, a resistência vai existir sim,"
A falta de competência e conhecimento sobre o BSC?	Diretoria de Operações	"Não foi no começo, tinha um grupo de consultores que conseguiram fazer de uma maneira mais consistente."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim, sem o conhecimento da ferramenta não existe."
A dificuldade de avaliação das medidas de desempenho é um dos fatores?	Diretoria de Operações	"Eu não diria da avaliação, mas inclusive no início, eu lembro da própria implantação, a gente teve que mudar alguns desdobramentos lá do BSC, porque eram dados que você não conseguia mensurar, aí é uma dificuldade."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim, eu creio que será um fator, não vou dizer um empecilho, mas será uma barreira, porque como a gente trabalha num negócio muito complexo [...] então acho que sim".
A falta de sistema de informação capaz de suportar o BSC é um dos fatores?	Diretoria de Operações	"No caso, a gente possui os dados dentro do sistema, seja ele contábil, financeiro, da hotelaria, mas para a gente não foi difícil a questão da informação."
	Gerencia Adm./Financ.	"Sim. Será um empecilho, o nosso sistema atual precisa de uma repaginada para poder crescer junto com a empresa."

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando os dados sob os benefícios e as dificuldades da empresa com a implementação do BSC, observa-se que os gestores acreditam que o BSC lhes fornecesse uma visão mais estratégica da empresa. Como principais obstáculos, percebesse a resistência dos colaboradores à mudança. Quanto à falta de conhecimento sobre o BSC as opiniões foram divergentes.

No ponto da dificuldade de avaliação das medidas de desempenho, verificou-se que ambos concordaram, tratando da dificuldade de mensuração. Na questão sobre sistema de informação, as respostas foram divergentes, o gerente administrativo/financeiro concordou que o sistema atual não seria capaz de suportar o BSC, com o sentido de que não há BSC na empresa, já o diretor de operações afirmou que as informações do atual sistema são suficientes para o BSC, com o sentido de que a empresa possui um BSC.

## 5 CONCLUSÃO

O *Balanced Scorecard*, como ferramenta de auxílio à gestão estratégica, tem o potencial de fornecer às empresas uma visão mais completa da organização para a tomada de decisão, tanto em ambientes econômicos competitivos, quanto em ambientes econômicos recessivos, dessa forma, o presente trabalho buscou contemplar o estudo do BSC no setor hoteleiro, verificando eventuais obstáculos para sua implantação.

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar os obstáculos para a implementação do BSC em um hotel, a partir do conteúdo obtido, os principais obstáculos foram a resistência dos colaboradores à mudança e a falta de clareza nesse processo, a dificuldade de mensuração de alguns indicadores e a falta de sistema de informação capaz de suportar o BSC.

O primeiro objetivo específico buscou analisar o nível de aderência da empresa para a mensuração das perspectivas do BSC. De acordo com as informações obtidas, o nível de aderência às perspectivas é satisfatório, visto que a empresa realiza o registro de todas as operações, bem como realiza auditoria para diminuição do risco de fraude ou erro nas mesmas.

O segundo objetivo específico buscou analisar o nível de conhecimento dos gestores acerca do BSC, bem como os seus benefícios para a implantação. Ambos conheceram o BSC no âmbito acadêmico e consideraram como principal benefício a visão estratégica oferecida pelo modelo sobre as perspectivas da empresa.

O terceiro objetivo buscou verificar o nível de conhecimento dos funcionários sobre a estratégia adotada pela empresa. Nesse ponto da pesquisa, foi verificado que poucos funcionários afirmaram conhecer a estratégia adotada pela empresa e destes, nenhum descreveu com clareza a estratégia adotada pela empresa, tratando de objetivos, metas, missão, visão e valores.

O quarto objetivo específico buscou verificar o nível de satisfação dos funcionários quanto à satisfação nas atividades desenvolvidas e verificou-se que a maioria está satisfeita com a sua função, além de reconhecer que a empresa investe em sua capacitação profissional

O quinto e último objetivo específico buscou verificar o nível de satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços oferecidos. Foi verificado que a maioria dos

clientes saem satisfeitos com o serviço oferecido, considerando essa qualidade um fator para o retorno ao hotel.

De um modo geral, as únicas ressalvas consistem nos motivos de que a empresa não possui uma única ferramenta de mensuração das perspectivas, necessitando do trabalho manual para o desenvolvimento e acompanhamento do mapa estratégico e que a empresa não tem difundido a sua estratégia entre os seus funcionários, fato que pode inibir ou atrapalhar a empresa de alcançar a sua estratégia e os seus objetivos.

No mais, percebe-se que a empresa está alinhada com a perspectivas do *Balanced Scorecard*, visto que mantem o registro de todas as suas operações, possuindo a capacidade de mensurar os indicadores das perspectivas do BSC na empresa.

### **5.1 Limitações da Pesquisa**

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados obtidos com a pesquisa não podem ser generalizados ao setor hoteleiro, sendo limitados apenas ao hotel analisado. Outro fator é que apenas um hotel da administradora foi analisado, caso os demais tivessem sido objeto de estudo ou fosse selecionado outro hotel, poderia haver divergências nos resultados finais obtidos de funcionários e de clientes.

### **5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas**

Para futuras pesquisas, sugere-se realizar estudos sobre o *Balanced Scorecard* em empresas de outros setores econômicos, tanto na análise de obstáculos para implementação, como também na elaboração de um mapa estratégico, sugere-se também realizar um levantamento em empresas do setor hoteleiro acerca do nível de aderência às perspectivas do BSC, outra sugestão seria o estudo na mesma perspectiva em um hotel com administração interna (própria ou familiar) e, por último, sugere-se realizar um estudo, tanto em empresas do setor hoteleiro como de outros setores, utilizando outros modelos de gestão.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2000.

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (organizadoras). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ATKINSON, ANTHONY A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, C.; PEREZ, Gilberto. Implantação do *Balanced Scorecard* em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, jan/abr. 2016. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2493/1705>>. Acesso em: abr. 2017.

BELLI, Ana Paula et al. Proposta de implementação do planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*: um estudo em uma microempresa de manufatura. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 4, n. 7, p. 57-76, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/16305/14425>>. Acesso em: mar. 2017.

BEUREN, Ilse Maria (organizadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Instituto Brasileiro do Turismo. **Deliberação Normativa nº 416, 2000**. Disponível em: <[www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)>. Acesso em: mar. 2017.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha et al. Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do *Balanced Scorecard*. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, Islas Canarias, v. 9, n. 1, p. 57-65, 2011. Disponível em: <[www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111\\_06.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111_06.pdf)>. Acesso em: fev. 2017.

CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra**. [S.l.: s.n.], 1832. Disponível em: <[www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/DAGUERRA.pdf](http://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/DAGUERRA.pdf)>. Acesso em: abr. 2017.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Dados do setor hoteleiro: 2014 a 2017**. João Pessoa, 2017.

DIAS, Reinado. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

FARIAS, Ana Rita; TRIGUEIRO, Duarte; FERREIRA, Leonor. Práticas de custeio e controle de gestão no setor hoteleiro do Algarve. **Tourism & Management Studies**, nº 8, 2012. Disponível em: <[www.scielo.mec.pt/pdf/tms/](http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/)>. Acesso em: mar. 2017.

FREZATTI, F. *et al.* O papel do *Balanced Scorecard* na gestão da inovação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, julho-agosto, p.381-392, 2014. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol54-num4-2014/papel-balanced-scorecard-na-gestao-inovacao>>. Acesso em: mar. 2017.

GARRISON, Ray L.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GEADA, Fátima; CRUZ, Luís; SILVA, Telmo. **Value Balanced Scorecard: ferramenta para atingir a excelência**. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

GHEMAWAT, Panjak. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, M. H. B.; KRITZ, S. **Introdução a turismo e hotelaria**. São Paulo: Senac, 1998.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOTEL PLAZA MAYOR. **Questionário de Satisfação - Hospedagem**. Disponível em: <[www.hotelplazamayor.com.br/pesquisa/br/](http://www.hotelplazamayor.com.br/pesquisa/br/)>. Acesso em: mar. 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento:** utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados intangíveis. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual:** recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1998.

NASCIMENTO, Monique I. de Souza et al. Análise do planejamento estratégico como fator competitivo em um hotel. **Encontro de Extensão, Docência e Iniciação Científica (EEDIC)**, v. 3, n. 1, 2017.  
<publicacoesacademicas.fcrs.edu.br/index.php/eedic/>. Acesso em: abr. 2017.

NUNES, Catarina Rosa. **O controlo de gestão na hotelaria portuguesa.** 2009. 80 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em: <repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2014/1/>. Acesso em: fev. 2017.

OLIVEIRA, Osvaldo M. de; GIROLETTI, Domingos A. Avaliação de programa de responsabilidade social empresarial com aplicação do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso da Cooperárvore da FIAT Automóveis. **GeAS – Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.144-159, janeiro-abril 2016. Disponível em: <www.revistageas.org.br/ojs/index.php/>. Acesso em: mar. 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA, Sara Isabel Oliveira. **Importância da contabilidade de gestão na hotelaria: estudo de caso.** 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira). Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar - Instituto Politécnico de Leiria, Peniche, 2015. Disponível em:  
<iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2236/1/>. Acesso em: fev. 2017.



PERSON, Ron. **Balanced Scorecard e painéis operacionais com Microsoft® Excel®**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

POPP, Elisabeth V. *et al.* **Hotelaria e Hospitalidade**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: IPSIS, 2007. Disponível em: <[www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Hotelaria\\_e\\_Hospitalidade.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Hotelaria_e_Hospitalidade.pdf)>. Acesso em: fev. 2017.

RODRIGUES, Jorge (coordenador). **Estratégia organizacional: do mercado à ética**. Lisboa: Escolar ed., 2012.

RUSSO, João. **Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições**. 6. ed. Lisboa: Lidel, 2015.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SERRA, Fernando Ribeiro *et al.* **Gestão estratégica: conceitos e práticas**. 3. ed. Lisboa: Lidel, 2012.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, Rosane Sales de Paula. **GESTÃO ESTRATÉGICA: um Estudo Sobre os Desafios da Implantação do Balanced Scorecard em uma Microempresa Prestadora De Serviços Automotivos**. 2015. 67 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, 2015.

VIEIRA, P. (org.) **A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento**. Florianópolis: APED, 2003.

VIEIRA, Rafael T.; PETRI, Sérgio M. A contribuição do *Balanced Scorecard* na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 4-13, maio/ago. 2014. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/2194>>. Acesso em: mar. 2017.

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GESTORES****1.1 PERFIL DO RESPONDENTE****1. Gênero:**

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

**2. Faixa Etária:**

- ☐ Entre 16 e 20 anos  
☐ Entre 21 e 30 anos  
☐ Entre 31 e 40 anos  
☐ Entre 41 e 50 anos  
☐ Acima de 50 anos

**3. Grau de instrução:**

- ☐ Ensino fundamental completo/incompleto  
☐ Ensino médio completo/incompleto  
☐ Ensino superior completo/incompleto  
☐ Pós-graduação (especialização/mestrado/doutorado etc.)  
completo/incompleto

**4. Tempo de experiência na hotelaria.**

- ☐ Até 5 anos  
☐ De 5 a 10 anos  
☐ De 10 a 15 anos  
☐ Acima de 15 anos

**5. Tempo de serviço na empresa:**

- ☐ Até 12 meses  
☐ De 1 a 3 anos  
☐ De 3 a 5 anos  
☐ Acima de 5 anos

**6. Cargo:** \_\_\_\_\_**7. Conhece a ferramenta de gestão estratégica: *Balanced Scorecard*?**

- ☐ Sim  
☐ Não

Se a resposta for afirmativa, como tomou conhecimento dessa ferramenta de gestão?

**8. Conhece outras ferramentas de gestão estratégica?**

- ☐ Sim  
☐ Não

Se a resposta for afirmativa, quais?

<b>1.2 PERFIL DA EMPRESA</b>
------------------------------

**1. Qual o tempo de atuação do hotel no mercado?**

**2. O hotel possui seus procedimentos e seus processos internos padronizados?**

(    ) Sim

(    ) Não

Se a resposta for afirmativa, qual ferramenta é utilizada para a padronização?

**3. A empresa possui uma estratégia definida?**

(    ) Sim

(    ) Não

Se a resposta for afirmativa, qual?

**4. A empresa adota um modelo de gestão estratégica?**

(    ) Sim

(    ) Não

Se a resposta for afirmativa, qual modelo de gestão é utilizado? Por quê?

**5. Foi desenvolvido um mapa estratégico para a empresa?**

**6. Existe alguma ferramenta para o acompanhamento e para a mensuração das perspectivas do BSC?**

**7. O hotel possui missão, visão e valores éticos definidos?**

(    ) Sim

(    ) Não

Se a resposta for afirmativa, quais?

### 1.3 NÍVEL DE ADERÊNCIA DA EMPRESA AO BSC

#### 1.3.1 Perspectiva Financeira

1. A empresa mantém registro contábil de suas operações?
2. A empresa possui informações sobre o volume de vendas e serviços prestados?

(    ) Sim

(    ) Não

Em caso afirmativo, qual a fonte de informação?

Os valores são exatos ou estimativas?

3. Há informações quanto:

<b>Ativo Total</b>	(    ) Sim	(    ) Não
<b>Fluxo de caixa</b>	(    ) Sim	(    ) Não
<b>Índices de rentabilidade</b>	(    ) Sim	(    ) Não
<b>Lucro bruto</b>	(    ) Sim	(    ) Não
<b>Lucro líquido</b>	(    ) Sim	(    ) Não
<b>Orçamento</b>	(    ) Sim	(    ) Não
<b>Receita</b>	(    ) Sim	(    ) Não
<b>Resultado operacional</b>	(    ) Sim	(    ) Não
<b>Taxa de crescimento</b>	(    ) Sim	(    ) Não

4. A empresa possui dados sobre os níveis de endividamento, lucratividade e rentabilidade?

(    ) Sim

(    ) Não

Se sim, como são coletadas essas informações?

5. Você acredita que informações sobre rentabilidade, lucratividade e redução de custos possibilitam melhores condições de gerenciamento de negócios a longo prazo?

(    ) Sim

(    ) Não

Se a resposta for positiva, como essas informações ajudariam os gestores no processo de tomada de decisão?

6. Há informações sobre os custos e despesas do hotel?

(    ) Sim

(    ) Não

Em caso afirmativo, essas informações são estimativas ou exatas?

**7. Existem controle ou registro para acompanhar e comparar a variação do faturamento da empresa?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso afirmativo, como é feito esse acompanhamento e/ou essa comparação?

<b>1.3.2 Perspectiva de Cliente</b>
-------------------------------------

**8. A empresa possui registro em números de clientes atendidos anualmente?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso positivo, existe informações quanto ao crescimento dos clientes ao ano?

**9. Há controle da fidelidade dos clientes?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso afirmativo, de que forma é feito esse controle?

**10. Após o serviço prestado, é verificado se o cliente saiu satisfeito?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso afirmativo, de que forma é feita essa verificação?

**11. Há registro de reclamações quanto aos serviços prestados ao longo do mês e/ou ano?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso afirmativo de que forma são registradas essas reclamações e como são discutidas essas reclamações afim de reduzi-las?

**12. Existe alguma preocupação quanto a medidas para atrair novos clientes?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso afirmativo, quais são essas medidas?

**1.3.3 Perspectiva de Controle Interno****13. Existe a adoção de sistemas de informação para auxiliar no controle interno?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso afirmativo, qual o sistema e em quais áreas?

**14. Há padronização nos processos internos do hotel?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso afirmativo, todos os procedimentos são padronizados? Como foi feito essa padronização?

- Caso apenas alguns processos sejam padronizados, a padronização dos outros procedimentos é planejada? Possuem meta para iniciar?

Em caso negativo, a padronização dos procedimentos é planejada? Possuem uma meta para iniciar?

**15. Existe acompanhamento/verificação quanto aos processos internos realizados?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Se afirmativo,

- a) De que forma é feito esse acompanhamento?

**16. A empresa possui a intenção de adotar novas tecnologias necessárias para o aprimoramento dos processos internos? (Investimento em TI: software, hardware, peopleware)**

- (    ) Sim  
(    ) Não

**17. A empresa prioriza os problemas de curto prazo ou de longo prazo? Por quê?****1.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento****18. Os funcionários demonstram satisfação na execução de suas tarefas na empresa?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

De que forma essa satisfação ou insatisfação é verificada? Através de conversa informal, questionário sem identificação, etc.?

**19. A empresa costuma investir em cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os seus funcionários?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Em caso afirmativo, de que maneira?

**20. Há diálogo entre os gestores e os funcionários quanto aos melhores procedimentos a serem executados no desempenho operacional da empresa?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

**21. Existem informações sobre os concorrentes que atuam no setor hoteleiro? (Quantidade de concorrentes, taxa de ocupação média do setor etc.)**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Se sim, essas informações influenciam na definição de preços e em outros processos decisórios?

**22. Há processos que necessitam de melhoria para uma maior competitividade com os seus concorrentes?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Se sim, que processos necessitam ser melhorados?

**23. Você acredita que ter informações sobre o nível de capacitação dos funcionários (conhecer a quais serviços podem ser desempenhados por eles) auxilia no processo de gestão de negócios?**

- (    ) Sim  
(    ) Não

Se a resposta for positiva, quais os benefícios para gestão advindos da utilização desses dados?

**1.4 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES COM A POSSÍVEL IMPLANTAÇÃO DO BSC**

**24. Consegue perceber os benefícios adquiridos com a utilização do BSC?**

- (   ) Sim  
(   ) Não

Se sim, quais benefícios?

Se não, porque você acredita que não há benefícios?

**25. Acredita que com a utilização dessa ferramenta, a empresa poderá obter uma visão mais estratégica sobre negócios?**

- (   ) Sim  
(   ) Não

Independente da resposta, qual a justificativa?

**26. Quais áreas do BSC você acredita que teria mais benefícios no processo de gestão da empresa?**

- (   ) Financeira  
(   ) Clientes  
(   ) Aprendizagem e Crescimento  
(   ) Processos Internos  
(   ) Nenhuma

Justificativa:

**27. Quais dos seguintes fatores você considera como barreira para implementação do BSC?**

**Resistencia dos colaboradores à mudança?**

- (   ) Sim (   ) Não

**Falta de clareza no processo de mudança?**

- (   ) Sim (   ) Não

**Autonomia financeira da empresa?**

- (   ) Sim (   ) Não

**Falta de competência e conhecimento sobre o BSC?**

- (   ) Sim (   ) Não

**Tempo de desenvolvimento do BSC?**

- (   ) Sim (   ) Não

**Relação entre custo e benefício da implantação?**

- (   ) Sim (   ) Não

**Dificuldade de avaliação das medidas de desempenho?**

- (   ) Sim (   ) Não

**Falta de um sistema de informação capaz de suportar o BSC?**

- (   ) Sim (   ) Não

**Por quê? Há outros obstáculos? Quais? Por quê?**



**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE FUNCIONÁRIOS****1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE****1. Gênero**

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

**2. Faixa Etária**

- ☐ Entre 16 e 20 anos
- ☐ Entre 21 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 40 anos
- ☐ Entre 41 e 50 anos
- ☐ Acima de 50 anos

**3. Tempo de serviço na empresa**

- ☐ Até 12 meses
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ Acima de 5 anos

**4. Setor do respondente**

- ☐ Administrativo
- ☐ Comercial
- ☐ Financeiro
- ☐ Governança
- ☐ Manutenção
- ☐ Recepção

**5. Função**

- ☐ Líder de equipe (gerente, coordenador, supervisor etc.)
- ☐ Membro de equipe (auxiliar, assistente etc.)

**6. Formação Acadêmica**

- ☐ Ensino Fundamental (completo)
- ☐ Ensino Fundamental (incompleto)
- ☐ Ensino Médio (completo)
- ☐ Ensino Médio (incompleto)
- ☐ Ensino Superior (completo): Qual Curso: \_\_\_\_\_
- ☐ Ensino Superior (incompleto)
- ☐ Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado etc.)

**7. Local de Trabalho**

- ☐ Administradora
- ☐ Hotel

## 2 CONHECIMENTOS SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com seus conhecimentos, responda às afirmações sobre gestão estratégica que seguem, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Nenhum
- 2 - Pouco
- 3 - Médio
- 4 - Elevado
- 5 - Muito elevado

Afirmações	1 Nenhum	2 Pouco	3 Médio	4 Elevado	5 Muito Elevado
1. Indique o seu grau de conhecimento sobre estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Indique o seu grau de conhecimento sobre gestão estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Você conhece a estratégia adotada pela empresa?

- ☐ Não adota.
- ☐ Não conheço.
- ☐ Sim. Qual é? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 4. Possui conhecimento sobre *Balanced Scorecard*?

- ☐ Sim
- ☐ Não

### 5. Como tomou conhecimento sobre o *Balanced Scorecard*?

- ☐ Meio acadêmico (Universidade, faculdade)
- ☐ Internet ( sites, artigos científicos etc.)
- ☐ Outro. Como? \_\_\_\_\_
- ☐ Não conheço.

## 3 VISÃO SOBRE PROCESSOS INTERNOS

Sobre as suas atividades desenvolvidas, responda às afirmações da próxima página, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo, nem discordo.
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

<b>Afirmações</b>	<b>1 Discordo totalmente</b>	<b>2 Discordo parcialmente</b>	<b>3 Não concordo, nem concordo</b>	<b>4 Concordo parcialmente</b>	<b>5 Concordo totalmente</b>
<b>1.</b> Posso ter forte entendimento sobre a missão, a visão e os valores do hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.</b> Compreendo a contribuição da minha função no sucesso da estratégia do hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3.</b> Preocupo-me com a satisfação do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4.</b> Considero-me motivado no desempenho das tarefas designadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5.</b> Existe uma relação entre a motivação e a qualidade dos serviços prestados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6.</b> É realizado um processo de avaliação das atividades desempenhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7.</b> A empresa se preocupa em verificar o nível de satisfação dos funcionários com as suas atividades desempenhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8.</b> A empresa investe na capacitação profissional dos seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9.</b> A empresa está aberta às sugestões dos funcionários sobre mudanças que contribuam no desempenho das atividades operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE CLIENTES****1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE****1. Gênero**

- ( ) Feminino  
( ) Masculino

**2. Faixa Etária**

- ( ) Entre 16 e 20 anos  
( ) Entre 21 e 30 anos  
( ) Entre 31 e 40 anos  
( ) Entre 41 e 50 anos  
( ) Acima de 50 anos

**3. Motivo da utilização do serviço do hotel**

- ( ) Lazer  
( ) Sala de eventos do hotel  
( ) Trabalho  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

**2 VISÃO SOBRE O HOTEL**

Sobre o Hotel Alfa, de acordo com a sua visão, responda às afirmações da próxima página, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Discordo muito ou totalmente  
2 - Discordo parcialmente  
3 - Nem concordo, nem discordo, muito pelo contrário  
4 - Concordo parcialmente  
5 - Concordo muito ou totalmente

<b>Afirmações</b>	<b>1 Discordo totalmente</b>	<b>2 Discordo parcialmente</b>	<b>3 Nem concordo, nem discordo</b>	<b>4 Concordo parcialmente</b>	<b>5 Concordo totalmente</b>
<b>1.</b> A simpatia, a educação e o nível de informação dos funcionários atenderam as minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.</b> Há necessidade de aprimoramento quanto à simpatia, à educação e ao nível de informação dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3.</b> É perceptível que há uma padronização no comportamento dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4.</b> Os processos internos do hotel (check-in, check-out, serviço de quarto, café da manhã etc.) atenderam as minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5.</b> Há necessidade de aprimoramento quanto aos processos internos do hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6.</b> É perceptível que há uma padronização nos processos internos do hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7.</b> A qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel atendeu as minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8.</b> A qualidade dos serviços oferecidos é considerada um fator para o meu retorno ao hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9.</b> É disponibilizado um canal de enviar sugestões, agradecimentos e reclamações ao hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>10.</b> As avaliações e indicações do hotel pela internet (Tripadvisor, Booking, Trivago etc.) foram fatores que influenciaram na escolha do hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>